

# ФУНКЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 005.441

**В. А. Верба**, канд. екон. наук, докторант,  
кафедра стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## СТАНОВЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СВІТОВОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДІВ

У статті представлена авторська позиція щодо змістового наповнення дефініції «управлінське консультування»; узагальнено світові тенденції становлення різних сфер управлінського консультування за умов трансформації індустріальної економіки в економіку знань. Визначено чинники впливу на розвиток управлінського консультування в Україні. Окреслено авторську позицію щодо оцінки тенденцій становлення та перспектив розвитку вітчизняного управлінського консультування.

**Ключові слова:** управлінське консультування, ринок консалтингових послуг, менеджмент-консалтинг, економіка знань.

Головною відмітною рисою нової економіки, або економіки знань, є прискорений розвиток, який базується на використанні нематеріальних активів. Основою такої економіки фахівці вважають виробництво, розподіл і використання знань. Формування ринкової економіки та інтеграція України у світовий економічний простір сприяли появі нових ринкових інфраструктурних інституцій, що забезпечують становлення ери економіки знань, серед яких визначальну роль починає відігравати управлінське консультування. Поважна історія розвитку світового консалтингу демонструє зростання його впливу як у глобальному просторі, так і в межах національних економік. У такому контексті особливої актуальності набувають питання визначення механізму впливу управлінського консультування на розвиток економіки країн, що перебувають на шляху прискореної інтеграції до світового економічного простору та вибору напрямів інноваційного розвитку.

Більшість праць, які присвячені дослідженню еволюції управлінського консультування, розглядають його становлення виключно крізь призму розвитку консалтингового ринку. На наше переконання, таке вузьке тлумачення управлінського консультування призвело до ситуації, коли питання становлення даної інфраструктурної інституції, періодизація її розвитку проводиться з позицій дослідження динаміки зростання ємності ринку консалтингових послуг, оцінки активності його учасників. Водночас необхідно визнати, що управлінське консультування варто розглядати як поліаспектне явище, змістове наповнення якого не обмежується тільки підприємницькою діяльністю спеціалізованих організацій, що надають професійні поради з розв'язання проблем управління підприємствами. Розглядаючи управлінське консультування як багатогранну систему, елементи якої мають взаємозумовлений характер, спробуємо визначити етапи становлення та напрями розвитку цієї інституції, порівняти світові тенденції з еволюційними процесами, що спостерігаються у сфері управлінського консультування в Україні.

Дослідженню світової історії управлінського консультування, розвитку ринку консультування, принципам функціонування консалтингових компаній присвятили свої праці відомі зарубіжні вчені та практики, серед яких М. Кубр, Д. Майстр, В. Алешнікова, В. Сфремов, М. Іванов, А. Посадський, Й. Пригожин. Серед вітчизняних науковців, які опікуються проблемами становлення українського консультування, доцільно пригадати В. Давиденко[1], О. Трофімову [2], В. Кременя [3].

Зазначимо, що всі оприлюднені аналітичні звіти про розвиток українського ринку консалтингових послуг (наприклад [4], укладено переважно на експертних оцінках, оскільки ґрунтовних маркетингових досліджень даної галузі економіки в

Україні не проводилося. Представлені аналітичні оцінки вітчизняної консалтингової галузі, на жаль, сформовані на основі обмеженої інформаційної бази, формування якої викликає нарікання як з погляду методології дослідження, так і статистичної вибірки. Водночас через високу інформаційну обмеженість предметної сфери вважаємо за можливе у нашій праці апелювати до оприлюднених результатів проведених досліджень, авторських оцінок фахівців цього ринку, а також зроблених експертних висновків.

На наше переконання, ринок консалтингових послуг як вагому складову сфери управлінського консультування неправомірно оцінювати виключно через ринкові параметри, зокрема обсяг продажів консалтингових компаній. За таких умов ігноруються визначальні **детермінанти** управлінського консультування, до яких слід віднести: технології створення, розробки та просування знань про нові управлінські інструменти, інновації у сфері внутрішнього консультування, вплив управлінського консультування на формування інформаційного простору, що забезпечує економічним суб'єктам (зокрема державним установам) доступ до нових управлінських технологій.

Враховуючи зазначене, *метою даної статті* є визначення стану управлінського консультування як поліаспектного явища в умовах формування економіки знань, порівняння розвитку окремих складових управлінського консультування у світовому просторі з практикою його становлення в Україні, а також виявлення особливостей і перспектив формування сфери вітчизняного управлінського консультування.

Протягом столітнього існування управлінського консультування відбулася кардинальна зміна його сутнісного наповнення та принципів функціонування. Водночас серед науковців і практиків триває полеміка навколо його дефініції. Серед основних підходів до тлумачення управлінського консультування варто виокремити два аспекти, на яких наголошують дослідники: перший базується на визначенні специфіки професійного змісту діяльності консультантів, другий — на підприємницькій діяльності у сфері створення інформаційного (інтелектуального) продукту. Водночас існують інші уявлення про сутність управлінського консультування, зокрема, такі, як: функція управління [5], підсистема менеджменту [6], метод удосконалення управління та розвитку організації [7], механізм запровадження нововведень [8] та наукова діяльність [9].

На наш погляд, управлінське консультування варто розглядати як: 1) самостійну сферу науково-дослідницької та професійної діяльності, що забезпечує інтелектуально-інформаційну підтримку розвитку менеджменту на мікро-, мезо- і макrorівнях; 2) автономний сектор економіки країни; 3) інфраструктурний інститут, який забезпечує рушійну силу трансформаційних процесів економічних організацій і потужний чинник розвитку окремих галузей та економіки в цілому. Варто зазначити, що управлінське консультування одночасно здійснюється в усіх вищезгаданих напрямках, що підкреслює їх взаємопов'язаність і взаємозумовленість.

Для виявлення тенденцій становлення управлінського консультування визначимо стан кожної з вищеозначених складових управлінського консультування в Україні порівняно зі світовими напрямами його розвитку.

Історичний шлях управлінського консультування як науково-дослідницької діяльності починався з наукових праць Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Урвика, Л. та Ф. Гілбертів, Г. Ганта, Х. Емерсона, Е. Майо. Їхні ідеї щодо вдосконалення методів організації виробництва і підвищення ефективності діяльності підприємств заклали фундамент потужних наукових досліджень у сфері менеджменту. Сучасна світова практика консалтингових лідерів демонструє появу піонерних наукових розробок, які реалізуються в розробці нових управлінських технологій. Відзначимо активну роль консалтингових компаній у прикладних наукових дослідженнях, які сприяють поширенню впровадження теоретичних надбань і наукових ідей менеджмент-консалтингу у бізнесову практику (табл. 1).

Таблиця 1

## НАЙВІДОМІШІ КОНСАЛТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ

| Концепція  | Рік  | Консалтингова компанія / автор концепції                                |
|--|------|---|
| Портфельний аналіз                               | 1976 | The Boston Consulting Group /Б. Хендерсон                               |
| 5 конкурентних сил                               | 1980 | Monitor Company/ М. Портер  |
| Аналіз ланцюга створення цінності (вартості)     | 1985 | Monitor Company/ М. Портер  |
| Ключові (стрижневі) компетенції                  | 1990 | Harvard/Michigan/Strategos/ Г. Хамел та К. Прахалад                     |
| Утримання покупця                                | 1990 | Bain & Company /Ф. Рейчелд  |
| Скорочення тривання циклу                        | 1990 | The Boston Consulting Group / Д. Столк                                  |
| Масова кастомізація                              | 1992 | Strategic Horizons LLP /Д. Пайн, Д. Гілмер                              |
| Реінжиніринг бізнес-процесів                     | 1993 | CSC/ М. Хаммер та Дж. Чемпі   |
| Економічна додана вартість (EVA)                 | 1993 | Stern Stewart/ Д. Стюарт  |
| Міграція цінності                                | 1996 | Mercer Management Consulting (Corporate Decisions, Inc.)/ А. Сливоцький |
| Теорія співробітництва конкурентів               | 1996 | Harvard and Yale/ А.Бранденбургер та Б. Нейл-бафф                       |
| Збалансована система показників                  | 1995 | Інститут Нолана Нортон/ Д. Нортон, Р. Каплан                            |
| Управління результативністю, процесне управління | 1996 | Deloitte /Г. Кокінз   |
| Управління знаннями                              | 1997 | Accenture Institute for Strategic Change/ Т. Давенпорт                  |
| Зона прибутковості                               | 1998 | Mercer Management Consulting/А. Сливоцький та Д. Моррісон               |
| Стратегічні карти                                | 2003 | Інститут Нолана Нортон/Д. Нортон, Р. Каплан                             |

Оцінюючи розвиток даного напрямку управлінського консультування, варто виділити такі світові тенденції:

1) формування науково-дослідних центрів та методологічних шкіл, які генерують методологію нових консалтингових продуктів у сфері менеджменту, постійно проводять пошук нових управлінських технологій, упровадження яких у практику діяльності компаній забезпечує їм конкурентні переваги на тривалу перспективу;

2) активізація просвітницької діяльності консалтингових компаній, спрямована на популяризацію нових управлінських інструментів, яскравим прикладом чого є книги М. Хамера, М. Портера, Д. Нортана, Р. Каплана, Е. Голдрада, А. Сливоцького, Г. Хамела та К. Прахалада, Т. Давенпорта, П. Сенге та ін.

Аналізуючи історію розвитку вітчизняного управлінського консультування як науково-дослідницької сфери, слід визнати, що її початок слід визначати ще від часів Радянського Союзу. У численних науково-дослідних і галузевих інститутах учені розробляли та удосконалювали принципи організації виробництва, вели активний пошук методів наукової організації праці, виявляли принципи мотивації персоналу, вдосконалювали організаційні системи управління. Науковий пошук учених того періоду був спрямований на виявлення резервів поліпшення внутрігосподарського механізму підприємства у реаліях адміністративних методів управління економікою країни.

Оцінюючи сучасний період розвитку науково-дослідної діяльності вітчизняного консалтингу, варто зазначити про відсутність державної підтримки розвитку інституцій прикладних досліджень і наукових розробок із проблем управління, несформованість єдиного інформаційного простору, який зміг би сприяти інформуванню

бізнесової спільноті про наукові досягнення у сфері менеджменту. Серед вітчизняних консалтингових компаній важко виокремити ті, наукові розробки яких набули визнання світовою спільнотою науковців і консультантів. Сучасна вітчизняна практика консультування — це адаптація західних розробок до реалій української практики. Серед заслуг вітчизняних консультантів варто виокремити їхню просвітницьку роботу, яка полягає у пропаганді нових для українського бізнесу принципів організації виробництва та управління бізнесом, популяризації результатів власного досвіду впровадження зарубіжних здобутків у практику вітчизняних підприємств. Саме тому практично всі українські консалтингові компанії активно представлені в освітньому, тренінговому бізнесі. За даними експертів, ця діяльність для українських консультантів може приносити від 30 % до 80 % обсягів продажів.

Для ілюстрації рівня розвитку управлінського консультування як сектора економіки наведемо основні його кількісні параметри. За оцінками дослідників усесвітньовідомого консалтингового центру Kennedy Information, глобальний ринок консультування має стійку тенденцію до зростання, розмір якого у 2007 р. оцінювався у понад 300 млрд дол., кількість працівників у сфері управлінського консультування перевищує 1 млн чол. (не враховуючи тих, які спеціалізуються виключно на розв'язанні проблем інформаційних технологій і управління кадрами). Річні темпи зростання світового ринку менеджмент-консалтингу спостерігаються на рівні понад 10 %, що удвічі вище, ніж середні темпи розвитку ринків наукомісткої продукції і споживчих послуг. Таке стрімке зростання вивело консалтингову галузь у число лідерів американської економіки не тільки за ознакою рівня прибутковості і темпів зростання, а й за часткою у валовому продукті країни [10]. Безперечним лідером в управлінському консультуванні залишаються США. Водночас за даними фахівців, ємність європейського ринку управлінського консультування у 2007 р. становила 74 млрд євро, що дозволило підвищити його частку у валовому внутрішньому продукті Європи до 0,66 % [11].

Ринок консалтингових послуг в Україні оцінюється у 200 млн дол., причому його структурна конфігурація за сферами консультування має такий вигляд: на податковий і юридичний консалтинг припадає 30 % ринку, на стратегічне консультування — 13 %, на фінансове консультування — 17 %, на консалтингову підтримку впровадження ІТ-технологій — 21 %, на консультування з питань управління персоналом — 11 %, на консультування з операційного менеджменту — 8 % [4]. Характеризуючи структуру клієнтів консалтингових послуг в Україні, варто зазначити, що найбільш активними споживачами є компанії, що діють на швидкозростаючих ринках харчової, фармацевтичної, металургійної, будівельної промисловості, дистрибуційного і торгового бізнесу. Серед найактивніших чинників, що формують попит на консалтингові послуги в Україні, слід виокремити прагнення до формування прозорого бізнесу, який системно працює та забезпечує його власникам зростання прибутковості і вартості компаній.

За оцінками експертів, нині в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, з яких половина лише надає послуги з питань управлінського консультування. На українському консалтинговому ринку представлені провідні фірми-лідери консультаційного бізнесу. Більшість українських консультаційних компаній перебуває на етапі, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, відмітні компетенції, фокус потреб потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформуvalи власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи у розв'язанні управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

Характерними тенденціями українського ринку менеджмент-консалтингу, на наш погляд, є професіоналізація управлінського консультування, зростання попиту на консалтингові послуги з боку великого і середнього бізнесу, зміна фокусу та формату співпраці компаній реального сектора економіки з консалтинговими компаніями.

Прагнення українського бізнесу до системності та прозорості привело до активізації процесів стратегічної ідентифікації бізнесу, зміни принципів і методів управління компаніями, впровадження визнаних у світі управлінських технологій [12].

Інфраструктурна складова управлінського консалтингу покликана забезпечити ефективну взаємодію суб'єктів ринкової економіки, перетворитися у рушійну силу трансформаційних процесів як для окремих економічних організацій, так і для галузей, і національної економіки в цілому. Особливого значення у такому контексті набувають процеси формування «економіки знань», що виявляються у: 1) перетворенні знань у найважливіший фактор виробництва; 2) збільшенні частки сфери послуг і випереджаючому зростанні інтелектуальних послуг для бізнесу; 3) збільшенні ролі людського капіталу та інвестицій в освіту і підготовку кадрів; 4) розвитку та масштабному використанні нових інформаційно-комунікаційних технологій; 5) перетворенні інновацій в основне джерело економічного розвитку і конкурентоспроможності підприємств, регіонів і національних економік [13]. За таких умов управлінське консультування сприяє становленню економіки знань через розробку нових інтелектуальних продуктів, які забезпечують раціональне використання ресурсів окремих підприємств, удосконалення їх партнерської взаємодії, ефективне державне управління та раціональне залучення суспільних ресурсів.

Однією з найважливіших форм впливу консультування на розвиток країни та її економіку стає консалтингова підтримка державного менеджменту. Взаємодія органів державного управління з консалтинговими компаніями у напрямі забезпечення інноваційного розвитку економіки країни стають нормою розвинених країн Європи. Наприклад, у європейських країнах державний сектор споживає 16 % сукупного ринку консалтингових послуг. Зокрема, у Греції частка державного і суспільного сектора становить понад 43 % сукупного обсягу послуг з управлінського консультування, у Великій Британії — 28,9 %, у Данії — 27,8 % [14]. Активне входження управлінського консультування в цей клієнтський сегмент зумовлює, на наше переконання, розширення перспектив підвищення результативності державного управління.

Досліджуючи причини низьких темпів розвитку управлінського консультування в Україні, серед факторів стримування варто назвати такі: домінування індустріальних принципів управління у сфері державної економічної політики і в окремих бізнес-структурах; недостатність інтелектуально-інформаційних ресурсів забезпечення розвитку вітчизняних підприємств; низький рівень бізнес-культури і компетентності представників вітчизняного управлінського консультування, якості менеджменту та бізнес-освіти; неефективна діяльність професійних об'єднань консультантів, які не виконують своїєї функції забезпечення учасників консалтингового ринку достовірною інформацією.

**Висновки.** Становлення епохи управління знаннями значною мірою змінює принципи формування конкурентних переваг як окремих підприємств, так і держав. Рушійною силою економіки знань стає вміння створювати й ефективно використовувати інтелектуальні продукти. Тому саме галузь управлінського консультування для більшості країн стає інноваційним чинником їх розвитку. Управлінське консультування як науково-дослідницька і професійна діяльність сприяє розвитку менеджменту засобами інтелектуально-інформаційної підтримки. Управлінське консультування формує інформаційний простір, що забезпечує економічним суб'єктам усіх рівнів (зокрема державним установам) доступ до нових управлінських технологій та інформаційних продуктів, що підвищують продуктивність окремих секторів та економіки в цілому.

Формування управлінського консультування як сектора української національної економіки сприяє появі консалтингової галузі, якій у багатьох країнах світу належить вагома частка у створенні валового національного продукту. Сучасний стан управлінського консультування в Україні варто ідентифікувати як початок професійного становлення і формування ринкового простору консалтингового бізнесу ві-

тчизняних менеджмент-консультантів. Активізація діяльності вітчизняних консалтингових компаній, удосконалення конфігурації консалтингового ринку за типами його продуктів, споживачами та продуцентами сприятимуть підвищенню рівня бізнес-культури та розвитку конкуренції в країні.

### Література

1. Давиденко В. В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств // Проблеми науки. — 2006. — № 7. — С. 32—37.
2. Трофимова О. Введение в управленческий консалтинг // Адреса документа в Інтернеті: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro.shtml>
3. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. — Випуск 19. — С. 108—116.
4. Духненко В., Дуброва О. Неклассический консалтинг // Адреса документа в Інтернеті: <http://expertra.com/index.php?temp=audit>
5. Озира В. Ю., Лузин А. Е. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. — М.: Экономика, 1975.
6. Виханский О. С. Система управления производством: новый подход к концепции // Проблемы теории и практики управления. — 1989. — № 2.
7. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). — М.: Экономика, 1988.
8. Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988.
9. Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренкова Е. В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций — М.: ИНФРА-М, 2002. — 192 с.
10. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series» // Адреса документа в Інтернеті: <http://www.consultingcentral.com/research/service-line?C=7TNEIvYZI9yVZGN3&G=sdNKvCyY8RhTMkLR>
11. Antoine Beuve-Méry. Survey of the European Management Consultancy Market // Адреса документа в Інтернеті: [http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor\\_project/FeacoSurvey%202005\\_2006%20FINAL.pdf](http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/FeacoSurvey%202005_2006%20FINAL.pdf)
12. Management Tools and Trends 2007.p Адреса документа в Інтернеті: [http://www.bain.com/management\\_tools/df](http://www.bain.com/management_tools/df)
13. Мильнер Б. Экономика знаний и новые требования к управлению // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 1. — С. 111 (С. 108—120).
14. The European MC market. Feaco conference 2007, Warsaw Адреса документа в Інтернеті: [http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor\\_project/1\\_The%20European%20MC%20Market%20-%20A\\_Beuve-Mery.PDF](http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/1_The%20European%20MC%20Market%20-%20A_Beuve-Mery.PDF)

Надійшла до редакції: 21.12.2008

УДК 658.8

**А. В. Федорченко**, канд. екон. наук, доц.,  
кафедра маркетингу  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ТА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ МАРКЕТИНГУ

У статті досліджуються теоретичні аспекти застосування системного підходу та прийомів системного аналізу в дослідженнях складних економічних систем. Обґрунтовується необхідність їх впровадження в теорію і практику маркетингу на тлі посилення рівня обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності навколишнього середовища.

**Ключові слова:** система, системний підхід, системний аналіз, декомпозиція, аналіз, синтез, прийняття рішень, теорія маркетингу.